

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

DIVERSIDADE E *EXECUTIVE SEARCH*: UM ESTUDO
COMPARATIVO SOBRE OS EFEITOS DO GÉNERO, RAÇA E
NACIONALIDADE

BEATRIZ EWALD ABRAÇOS BLUHM

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DIVERSIDADE E *EXECUTIVE SEARCH*: UM ESTUDO
COMPARATIVO SOBRE OS EFEITOS DO GÉNERO, RAÇA E
NACIONALIDADE

BEATRIZ EWALD ABRAÇOS BLUHM

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO 2019

Agradecimentos

A realização deste mestrado e da escrita da dissertação foi um processo que contou com o apoio de pessoas importantes e especiais em minha vida, presentes antes ou depois do meu ingresso no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Primeiramente agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Helena Jerónimo, pela orientação, apoio, paciência e flexibilidade sempre presentes ao longo do desenvolvimento da dissertação. Ressalto ainda a minha admiração por ela sempre mostrar-me com otimismo o caminho que ainda estava a ser percorrido para o término do trabalho.

Em segundo lugar, mas não menos importante, agradeço à minha família, particularmente ao meu esposo, que cuidou dos nossos filhos nas noites ausentes e nos finais de semanas os quais fechei-me no quarto solicitando silêncio absoluto. Sem ele não seria possível concretizar este mestrado.

Às minhas gestoras por terem incentivado o estudo do tema e o desenvolvimento do trabalho. Foram também incansáveis em ajudar-me a conseguir os entrevistados, os quais estendo os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus colegas mestrandos, por terem feito as aulas do curso e a realização dos trabalhos em grupo um momento não só de aprendizagem, mas de sorrisos também. E fico feliz por ter começado novas amizades. Vocês me receberam de “braços abertos”. Muito obrigada amigos!

Termino os agradecimentos a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para o desenvolvimento e entrega desta dissertação.

Muito obrigada!

*Que nada nos limite,
Que nada nos defina,
Que nada nos sujeite;
Que a liberdade seja a nossa própria substância.*

Simone de Beauvoir

Resumo

A diversidade é um tema relevante para as empresas pois, além das questões éticas que envolvem o respeito pelo outro, impacta no resultado dos negócios. Pesquisas demonstram que o incentivo à diversidade no local de trabalho influencia a criação de um ambiente promotor para exposição de ideias e soluções diferenciadas na resolução de problemas. Tendo por base os estudos que sugerem a influência dos líderes em ambientes com diversidade e a prática de muitas organizações em contratarem empresas de recrutamento e seleção especializadas nas posições de topo (empresas de *Executive Search*), o objetivo da presente dissertação é investigar se o processo de recrutamento e seleção dos executivos, por parte de consultores destas empresas, inclui preocupações de diversidade, nomeadamente no que diz respeito às questões de gênero, raça e nacionalidade. Essa análise é realizada de forma comparativa entre o contexto português e brasileiro e tem por base informações recolhidas através de entrevistas semi-estruturadas com consultores especializados na atração e seleção de executivos nos dois países. A amostra é composta por 18 consultores de empresas membros da AESC (*Association of Executive Search and Leadership Consultants*). Os resultados obtidos demonstraram que nos dois contextos existe um processo de recrutamento e seleção de executivos estruturado e que há a prática de incluir perfis com diversidade nestes processos, ainda que de forma não sistematizada. Assim, há ainda espaço para que a diversidade possa ser mais frequentemente integrada nos processos de recrutamento e seleção ao nível das empresas de *Executive Search* e das empresas-cliente.

Palavras-Chave: *Executive Search*; recrutamento e seleção; diversidade e inclusão; Portugal; Brasil.

Abstract

Diversity is a relevant subject for companies, as in addition to ethical issues that involve respect for others, it impacts the business outcomes. Research shows that encouraging diversity in the workplace influences the creation of an environment that promotes the exposure of ideas and differentiated solutions for problem solving. Considering the existing literature suggesting the influence of leaders for an environment with diversity and the practice of organizations to hire specialized recruitment and selection services firms for top positions (Executive Search companies), the main goal of the present dissertation is to investigate how the issues of gender, race and nationality effect the recruiting processes used by these companies. A comparative approach between how these companies operate in Portugal and Brazil is also offered. The data was collected via a qualitative methodology and use of semi-structured interviews, which were answered by specialized consultants in regard to the attraction and selection of high executives in the two countries. These interviews were given by 18 consultants, from companies which are members of the AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants). The results show that in both corporate environments the companies operated within a well-structured process of recruitment and selection of these high executives. Concerns with diversity were also present and incorporated into the consultant's practices, even if not systematically. Yet, the research has found that there is plenty of room for improvement, especially in regard to institutionalizing these diversity policies within the Executive Search companies *modus operandi* as well as client-companies.

Keywords: Executive Search; recruitment and selection; diversity and inclusion; Portugal; Brazil.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	3
2.1. Recrutamento e Seleção: atração e escolha de candidatos	3
2.2. <i>Executive Search</i> : importância e especificidades na procura de executivos	6
2.3. Diversidade e Inclusão: vantagens e desafios	8
2.4. Diversidade em Portugal e no Brasil.....	12
Capítulo 3 – Estudo Empírico	14
3.1. Questões Orientadoras e Objetivos	14
3.2. Opções Metodológicas e Instrumento	15
3.3. Caracterização da Amostra.....	15
Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados.....	16
4.1. Análise dos Contextos Português e Brasileiro.....	17
Capítulo 5 – Considerações Finais	30
5.1. Conclusões Gerais e Contribuições do Estudo.....	30
5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	32
Referências Bibliográficas	34
Anexo	42
Guião da Entrevista	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados participantes	16
Tabela 2 – Caracterização das empresas <i>ES</i> participantes	16

Índice de Quadros

Quadro 1 – Comparação entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade	10
Quadro 2 – Características do serviço de <i>ES</i>	17
Quadro 3 – Facilitadores de atração dos executivos para os processos de R&S.....	19
Quadro 4 – Níveis de posições requeridas nos processos de <i>ES</i>	21
Quadro 5 – Processo de escolha dos candidatos de <i>ES</i>	22
Quadro 6 – Definição de diversidade.....	26
Quadro 7 – Diversidade nos processos de <i>ES</i>	27
Quadro 8 – Igualdade de género, raça e nacionalidade.....	28

Lista de Abreviaturas

ADF – Análise e Descrição de Funções

D&I – Diversidade e Inclusão

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ES – *Executive Search*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

Capítulo 1 – Introdução

Com a globalização, a abertura dos mercados e as alterações demográficas, a força de trabalho tornou-se mais diversificada, sendo necessária uma eficaz gestão da diversidade e inclusão (D&I) para se evitarem fenômenos negativos como a discriminação, exclusão e conflitos entre indivíduos e, assim, potenciar os benefícios para a economia e sociedade (Milena, 2013). Atualmente, há uma maior sensibilidade para a integração de grupos minoritários, tendo em consideração fatores como idade, gênero, etnia e nacionalidade (Mazur, 2010; Urbabcovà et al., 2016).

A diversidade é um tema relevante para as empresas pois, além das questões éticas que envolvem o respeito pelo outro, impacta no resultado dos negócios. Pesquisas demonstram que o incentivo à diversidade no local de trabalho influencia a criação de um ambiente promotor para exposição de ideias e soluções diferenciadas na resolução de problemas. Os colaboradores sentem-se mais motivados a alcançar melhores níveis de desempenho nas suas funções e os conflitos interpessoais, que influenciam de forma negativa a produtividade e eficiência, são menos frequentes. Neste cenário, o envolvimento da liderança é fundamental para que seja possível fomentar um ambiente inovador e de alto desempenho (Borin, Fieno & Sampaio, 2015).

As empresas de elevado desempenho têm um perfil que as diferem das demais, como as características da cultura empresarial, das pessoas e dos sistemas de gestão. São empresas com visão de futuro e estratégias sólidas, com vontade de fazer melhor e onde os colaboradores acreditam na visão do negócio, possuem forte sentido de identidade com a organização e caracterizam-se por serem uma força de trabalho de excelência (Osborne & Cowen, 2002). Estas empresas consideram os seus recursos humanos essenciais para a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, pois são os indivíduos que têm a capacidade, habilidade e talento necessários para o alcance dos objetivos empresariais (Lorincová, 2015). Logo, o desafio de recrutar, selecionar e gerir uma força de trabalho diversificada é necessário para organizações perdurarem no mercado (Lumadi, 2008). Para Mor Barak (1999), é essencial que a mensagem e o apoio às práticas de D&I tenham adesão e sejam partilhadas pela gestão de topo com os restantes membros da organização. Neste contexto, as empresas de *Executive Search* (ES), que são firmas contratadas e pagas por outras para encontrarem e selecionarem candidatos para as posições de topo, têm um papel importante (Finlay & Coverdill, 2007; Rego et al., 2015). Estas empresas tendem a

adotar uma forma de recrutamento e seleção (R&S) mais focada e estratégica do que outros tipos de empresas de seleção, pois são usualmente contratadas para procurar ativamente candidatos considerados ideais, de acordo com o descritivo de funções, e frequentemente são indivíduos que estão noutras empresas e não haviam sequer pensado deixar os seus atuais empregadores (Fish & Macklin, 2004).

A presente dissertação procura investigar a forma como as questões de gênero, raça¹ e nacionalidade são tratadas nos processos de *ES* por empresas especializadas no R&S de executivos. Além deste objetivo geral, visa também realizar um estudo comparativo entre os contextos português e brasileiro, países com ligações históricas desde a chegada de Portugal ao Brasil nos anos de 1500 (Fausto & Fausto, 1994) e que se mantêm até hoje.

Essa dissertação é constituída por cinco capítulos. A seguir a este primeiro capítulo, que corresponde à presente introdução, o capítulo 2 dá conta do “estado-de-arte” dos temas centrais desta investigação: R&S, *ES* e D&I. Neste capítulo é ainda abordada de forma não exaustiva a diversidade em Portugal e no Brasil, uma vez que são objetos do estudo comparativo. O capítulo 3 apresenta o método de investigação, bem como a caracterização da amostra. No capítulo 4, os resultados são analisados e discutidos. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões e as contribuições do estudo, bem como limitações e sugestões para pesquisas futuras.

¹ A presente investigação adota o termo *raça* ao invés de *etnia*. Ambos os conceitos são construções sociais nas quais as diferenças de poder entre os grupos são estabelecidas (Holgerson et al., 2016). *Raça* é comumente usada para referir diferenças baseadas em características visíveis, como a cor da pele, ao passo que o conceito de *etnia* está relacionado com a cultura.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Recrutamento e Seleção: atração e escolha de candidatos

O período que antecede as contratações nas organizações é constituído por processos que envolvem a atração (recrutamento) e a escolha (seleção) dos candidatos (Klotz et al., 2013). O processo de R&S constitui, assim, a primeira etapa do “contrato psicológico” entre candidatos e organizações, onde as informações são trocadas e as expectativas esclarecidas e negociadas (Ntiamoa et al., 2014). Contrato esse que não é escrito e tem caráter perceptivo do indivíduo em relação à organização e vice-versa (Cunha et al., 2007).

O processo de R&S revela duas faces da mesma moeda. Podemos diferenciar os conceitos, seguindo Caetano e Vala (2002), que afirmam que enquanto o recrutamento visa atrair os potenciais candidatos, a seleção vai desde a convocação dos candidatos até à decisão de admissão. Existem muitas definições de recrutamento, mas todas o entendem como um processo de busca, rastreio, identificação e atração de potenciais candidatos com as competências profissionais necessárias para preencher as vagas de emprego de uma organização (Bilhim, 2009; Armsntrong & Thaly, 2013; Muscalu, 2015). O processo de R&S é considerado como o mais visível no Departamento de Recursos Humanos (DRH), com o seu papel de mapear a fronteira externa para potenciais colaboradores e ser a porta de entrada para os admitidos (Jepsen & Grob, 2015). Uma das mais importantes funções do DRH é contratar a pessoa certa, ou seja, identificar os candidatos que tenham o perfil requerido para determinada função (Robbins e Judge, 2017). Os principais objetivos do DRH são atrair, selecionar, motivar e reter funcionários talentosos nas suas funções (Stone et al., 2015), sendo que atração e retenção tornou-se o eixo estratégico na gestão de talentos de muitas organizações (Koch, Gerber & Klerk, 2018). Para Sutanto e Kurniawan (2016) um bom e correto programa de R&S influencia positivamente o compromisso, o desempenho, a produtividade e a qualidade do trabalho dos funcionários.

Para um recrutamento eficaz, a função do planeamento é estratégica, ajudando a identificar e selecionar as pessoas com o melhor perfil, de acordo com as metas de curto e longo prazo das organizações. Aquela visa dimensionar as necessidades de recursos humanos e, posteriormente, serem orçamentadas e controladas adequadamente (Bilhim, 2009). Para tal, na antecâmara, é imperioso existir uma exaustiva e atualizada Análise e

Descrição de Funções (ADF), que descreve as atividades, as competências requeridas, e os deveres e responsabilidades da função (Lorincová, 2015) e que permite termos o perfil profissional necessário para o preenchimento de vagas (Bilhim, 2009; Caetano & Vala, 2002; Rego et al., 2015). Segundo Rego et al. (2015), a ADF é constituída por cinco componentes: (a) *Descrição de Funções*: descreve detalhadamente as tarefas da função. Diz respeito ao que é feito; (b) *Especificações de Funções*: descreve o que é requerido para um bom desempenho da função, ou seja, as competências, conhecimentos e habilidades requeridas para o ocupante da função; (c) *Categorias de Funções*: consiste na aglomeração das funções em categorias com base em fatores correspondentes tais como formação académica, experiência ou conhecimento; (d) *Avaliação e Qualificações das Funções*: determina os valores (salários) relativos a cada função dentro da organização, atribuindo uma pontuação que determina a sua importância para a organização; (e) *Mapas de Competências*: descreve as competências necessárias ao colaborador para um elevado desempenho na função, como a orientação para os resultados e clientes, trabalho em equipa, planeamento e organização.

Identificar as fontes de recrutamento é uma fase importante e as mesmas tanto podem ser internas como externas. Cada uma tem as suas vantagens e desvantagens, mas a maioria das empresas utiliza ambas, aumentando as oportunidades de atrair candidatos bem preparados:

a) Fontes de recrutamento interno: referem-se ao preenchimento de vagas por membros da organização, promovendo melhorias nas condições de trabalho ou avanço na hierarquia dos postos de trabalho (qualificações mais elevadas, maior responsabilidade, maior remuneração, etc.). O recrutamento interno acontece por intermédio da implementação de um plano de recursos humanos, rotação de postos de trabalho, base de dados dos colaboradores, transferências entre departamentos, programas de aceleração de carreira, promoções baseadas na antiguidade e/ou baseadas no mérito (Muscalu, 2015; Al-Khasawneh, Malkawi & Abdulla, 2018).

b) Fontes de recrutamento externo: utilizadas quando, internamente, a organização não pode fornecer um candidato adequado para um determinado posto de trabalho. O recrutamento externo deve ser bem planeado e coordenado e é especialmente necessário para organizações de rápido crescimento ou para aquelas que têm um grande interesse numa força de trabalho altamente qualificada. De acordo com Muscalu (2015), as fontes de recrutamento externo podem ser escolas e universidades, anúncios nos *media*,

empresas de R&S, *e-recrutamento*, entre outras. Bilhim (2009) inclui ainda a utilização de *headhunters* (“caçadores de cabeças” em tradução literal, mas no sentido de “caçador de talentos”) para os casos mais delicados, e que será explicada adiante.

As fontes de recrutamento mais citadas como sendo utilizadas pelos empregadores, conforme estabelecido pelo inquérito CIPD 2013, que é uma pesquisa de planeamento de recursos e talentos, foram: (a) o próprio *website* da empresa (62%), um tipo de *e-recruitment* onde os currículos podem ser enviados eletronicamente pelos candidatos para as empresas que divulgam as vagas de emprego nas suas páginas da *internet*; (b) empresas de recrutamento (49%), que possuem um grupo de candidatos recrutados para as organizações que contratam os seus serviços de R&S; (c) referência de colaboradores (33%) que será explanada adiante; (d) redes de relacionamento profissional, como o *LinkedIn* (32%), que também é categorizado como um tipo de recrutamento *online* e alcança um elevado número de pessoas; (e) *sites* de empregos (32%), considerado um recrutamento *online*, onde sites como o *Monster.co.uk* ou Sapo Emprego, possuem vagas de diferentes empresas que pagam para tê-las divulgadas nestes sites e (f) outras fontes, com menos de 30% de representatividade (Armstrong & Taylor, 2014).

A seleção é a parte do processo preocupada em escolher e decidir os candidatos, previamente atraídos para as vagas de emprego (Bekesi & Bekesi, 2017). É importante que essa escolha seja baseada nas qualificações relevantes e necessárias para o desempenho de uma determinada função (Gusdorf, 2008; Meagher, 2017). No fundo, é uma tentativa de atingir um equilíbrio entre o que o candidato pode e quer fazer e o que a organização requer. A forma como uma empresa seleciona os colaboradores é uma escolha crítica, com consequências importantes nos seus recursos humanos (Kim & Ployhart, 2018). Das várias ferramentas de seleção, as mais relevantes e frequentes são a análise curricular e as entrevistas (Hindle, 1998; Meagher, 2017), mas elencamos outras (não de forma exaustiva) para além destas:

a) Análise curricular: é uma das primeiras etapas em que se avalia o currículo dos candidatos, onde constam informações pessoais, formação académica, experiência profissional, realizações, posições já ocupadas e interesses. Após essa análise, e por confronto com a ADF, é realizada uma curta lista das pessoas que irão para entrevista.

b) Entrevista: é um método formal de troca de informações entre entrevistado e entrevistador. As entrevistas tanto podem ser estruturadas (as perguntas são fixas e

seguem uma ordem específica), semi-estruturadas (é utilizado um guião, com perguntas padronizadas e tópicos que devem ser abordados pelo entrevistador, mas com flexibilidade na ordem das perguntas e inclusão de questões complementares) ou não-estruturadas (não existe um guião de perguntas e pode-se explorar pontos de interesse à medida que surgem ao longo da entrevista).

c) Testes: há inúmeros testes disponíveis, técnicos e de personalidade, sendo que todos servem para avaliar o candidato nas dimensões devidas. Os testes não devem substituir as entrevistas, mas sim complementá-las. (Campion, Campion, & Hudson Jr, 1994; Hindle, 1998; Manzini, 2004).

Cada método de seleção tem as suas vantagens e desvantagens (Ntiamuah et al., 2014). Rego et. al. (2015) afirmam que independentemente dos métodos de seleção utilizados, o desejável é que a seleção seja guiada pelos objetivos estratégicos da empresa. Caetano e Vala (2002) relembram que não existe uma forma de seleção universal para todas as funções ou até para uma mesma função, uma vez que as empresas são diferentes e consequentemente as características dos postos de trabalho distinguem-se entre si.

2.2. *Executive Search*: importância e especificidades na procura de executivos

O *Executive Search (ES)* ou *headhunting* é um serviço especializado em recrutar pessoas para os quadros topo das empresas-cliente, sendo que normalmente os candidatos com o perfil requerido não estão à procura de um novo emprego (Faulconbridge, Hall & Beaverstock, 2008; Silva, Sá & Correia, 2010; Rego et al., 2015). As empresas de *ES*² são prestadoras de serviços de consultoria externa que atendem uma ampla clientela, fornecem aconselhamento em assuntos relacionados com uma força de trabalho específica e têm a competência de realizar mais do que pesquisas clássicas (Kenny, 1978; Tienari et al., 2013).

O recrutamento via *headhunters* diferencia-se dos demais por possuir características muito específicas: as empresas de *ES* raramente publicam anúncios e nem contactam potenciais candidatos para vagas de emprego, a não ser que tenham posições para preencher, e os executivos não distribuem os seus currículos visando uma nova experiência profissional (Caetano & Vala, 2002; Cappelli & Hamori, 2014). Acresce que

² O uso de empresas de *ES* por organizações privadas floresceu principalmente nas décadas de 1950 e 1960 nos Estados Unidos da América quando houve uma aceitação pelas organizações de que elas provavelmente não deveriam fazer "crescer em casa" os seus próprios executivos (Kenny, 1978; Ammons & Glass, 1988).

enquanto as empresas não especializadas adotam um recrutamento passivo com os candidatos que procuram ou estão dispostos a mudar de emprego, os *headhunters* adotam uma procura ativa por profissionais ideais para as vagas de emprego e que normalmente não estão à procura de mudança de empresa (Fish & Macklin, 2004). Outra diferença nos processos de *ES* é que os mesmos são mais longos comparados com os das posições não executivas, tendo em vista as suas várias fases e a confidencialidade, seja por parte da empresa, que pode ter um ocupante na posição, ou por parte do candidato, que pretende manter sigilo sobre a sua intenção de mudança de empresa (Rego et al., 2015). O guia global para escolher uma empresa de *ES* de 2018 da AESC (*Association of Executive Search and Leadership Consultants*) acrescenta que os métodos de seleção das empresas de *ES* são altamente sofisticados, tais como:

a) Realização de entrevistas baseadas em competências, onde o candidato é avaliado com base na ADF, que leva em consideração não só as tarefas com foco em conhecimento técnico, mas também nos comportamentos necessários para desempenhar a função (Peregrin, 2014);

b) Instrumento de referência 360°, a verificação de referências é realizada para confirmação das informações fornecidas pelo candidato, assim como dos conhecimentos técnicos e questões comportamentais, e tem como objetivo melhorar a qualidade em tais processos. Essa verificação é realizada através do contacto com antigos chefes, subordinados, pares e clientes (Silva, Sá & Correia, 2010; Society for Human Resource Management, 2016).

Estes métodos são exemplos que diferenciam as empresas de *ES* de outros tipos de empresas de seleção, que identificam os candidatos por meio de base de dados *online*, com o objetivo de encontrar um vasto número de currículos e apresentam os mesmos candidatos para mais de um cliente, visando “fechar” uma posição (AESC, 2018). As especificidades em relação aos processos de *ES* não são exclusivamente em relação às fontes de candidatos nem às técnicas de seleção. Os laços desenvolvidos entre os *headhunters* e os candidatos podem influenciar na decisão de aceitarem ou não irem a uma entrevista formal visando novos desafios profissionais. A interação, o relacionamento e a confiança entre executivos e consultores de *ES* são elementos fundamentais e diferenciais para dar continuidade a um processo de seleção (Skokic & Coh, 2017).

Na luta pela sobrevivência num ambiente de negócios globalizado e em rápida mudança, os consultores de *ES* têm tido um papel importante no processo de crescimento empresarial (Lim & Chan, 2001). Acresce que as empresas de *ES* também desempenham um papel dominante nas carreiras executivas. São frequentemente chamadas para atrair os executivos, normalmente de nível de direção e acima, difíceis de serem atraídos por meio de outras fontes de recrutamento (Hamori, 2010). Segundo Steuer, Abell e Wynn (2015), quase todas as nomeações de CEO's para as grandes empresas não financeiras envolveram pelo menos um *headhunter* no processo de R&S. E, como os *headhunters* representam um papel importante na identificação e seleção de CEO's, os seus métodos de trabalho são de interesse considerável.

No que concerne especificamente às questões da diversidade e inclusão, e sabendo que os grupos de minorias étnicas são sistematicamente menos recrutados (De Soete, Lievens & Druart, 2012), Holgersson et al. (2016) sugerem que há amplas possibilidades de ocorrência do fenómeno da etno-sociabilidade³ no recrutamento dos mesmos, pois na procura por candidatos, os consultores baseiam-se nas suas próprias redes, as quais tendem ser etnicamente homogêneas. No entanto, os consultores de *ES* têm a oportunidade de mudar o atual contexto, ao questionar, com base nas suas próprias opiniões e julgamentos, discrepâncias em relação, por exemplo, ao gênero, etnia e religião, e aconselhar nesse sentido as empresas-cliente. As lideranças de topo genuinamente comprometidas e que dão suporte a uma cultura diversificada são cruciais, sendo necessário haver ausência de preconceito e discriminação numa organização multicultural (Dreachslin & Hobby, 2008; Cox & Blake, 1991).

2.3. Diversidade e Inclusão: vantagens e desafios

O termo “diversidade” deriva do Latim *diversum* e descreve a qualidade ou condição de alguém ou algo que é diferente (Lawal & Akingbade, 2018). A diversidade diz respeito a um vasto e eclético conjunto de pessoas com diferenças físicas e psicológicas, que os diferenciam e, quando relacionada aos locais de trabalho, refere-se à variedade ligada a alguns fatores, incluindo idade, gênero, cultura, educação, status do empregado, aparência física, situação familiar, origem regional e/ou nacional, religião, raça e orientação sexual (Loden & Rosener, 1991; Shaban, 2016).

³ O conceito de etno-sociabilidade é derivado da homo-sociabilidade, que se refere a práticas que reproduzem homogeneidade em grupos, em particular, o domínio masculino na gestão corporativa (Holgersson et al., 2016).

A diversidade tem duas dimensões: primária/ “visível” e secundária/ “invisível” (Loden & Rosener, 1991; Mateescu, 2017; Robbins & Judge, 2017). A dimensão primária, que tem como base o estereótipo, inclui fatores tais como idade, raça, etnia, género e capacidades físicas, diferenças que não representam necessariamente a forma como o indivíduo pensa ou sente. A dimensão secundária que envolve, por exemplo, diferenças de valores, personalidade e preferências profissionais, permite um conhecimento melhor entre as pessoas e integra habilitações académicas, cultura, crenças religiosas, estado civil e experiência profissional, entre outras.

Em termos conceptuais, diversidade e inclusão tendem a ser utilizadas de forma intercambiável nas empresas, mas são diferentes (Shore et. al., 2018). O conceito de inclusão vai além da diversidade da força de trabalho, pois refere-se ao sentimento de pertencer a um grupo. Ou seja, é a forma como o indivíduo sente que está a ser tratado de facto e não somente a intenção, na e pela organização, sendo tidas em consideração características como raça, género e religião que o fazem pertencer a um determinado grupo (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Este sentimento de fazer parte da organização envolve tanto os processos formais, como o acesso aos canais de informação e de tomada de decisão, como os processos informais, como os encontros nos *coffee-breaks* onde as informações e tomada de decisão ocorrem informalmente (Mor Barak, 1999). Assim, enquanto as práticas de gestão de diversidade têm foco em contratarem mulheres, negros ou outros membros de grupos considerados minoritários, as práticas de inclusão procuram criar acesso aos recursos disponíveis para a tomada de decisão e oportunidades de crescimento de forma igualitária a todos os membros da organização (Shore et. al., 2018). Ferdman (2017) afirma que nas organizações inclusivas, as pessoas de todas as identidades e estilos podem ser elas próprias, como membros valiosos e plenos, enquanto contribuem para o coletivo.

A gestão da diversidade surgiu durante a década de 1980 (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007) e pode ser considerada como o processo através do qual os gestores tornam os membros da organização mais conscientes e sensíveis às necessidades e diferenças dos outros. Trata-se de um compromisso contínuo que envolve todos os níveis de colaboradores (Robbins & Judge, 2017) e uma mudança cultural completa, destinada a promover a valorização das diferenças demográficas, étnicas, individuais, etc, e das práticas existentes nas organizações (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999). A gestão da diversidade distingue-se e pretende substituir o conceito de ação afirmativa e práticas de

acesso igualitário ao trabalho. Enquanto a ação afirmativa propõe desenvolver políticas específicas de combate à discriminação de pessoas ou grupos histórica e socialmente excluídos, para permitir que os mesmos possam competir de forma igualitária nas oportunidades de emprego, a gestão da diversidade é uma prática de gestão que aplica medidas que garantem que os atributos dos indivíduos ou grupos sejam vistos como recursos para um melhor desempenho da organização, por meio de fatores que serão explorados adiante. Neste sentido, a perspectiva de inclusão da minoria é substituída pelo princípio da meritocracia, onde as contratações e promoções dos indivíduos destes grupos são decorrentes do mérito (Alves & Galeão-Silva, 2004). O quadro 1 explana as diferenças entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade.

Quadro 1 – Comparação entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual, etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e formação; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de colaboradores talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercado; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: Adaptado de Alves & Galeão-Silva (2004:24).

Gerir uma força de trabalho diversificada é um dos mais difíceis desafios nas organizações modernas (Harrison et al., 2002; Alcázar, Fernández & Gardey, 2013). A gestão da diversidade implica um compromisso sistemático e planejado e envolve todos os subsistemas da GRH tais como o R&S, as recompensas e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores e gestores, para obter vantagem competitiva através da liderança e do trabalho de equipa (Bassett-Jones, 2005). Uma efetiva gestão da diversidade pode melhorar o desempenho da empresa através de melhores formas de resolução de problemas, aumento da criatividade e da inovação, da flexibilidade organizacional, maior qualidade nos recursos humanos através de um melhor recrutamento e retenção, melhores estratégias de marketing, aumento da produtividade e atingimento de resultados com maior qualidade (Saxena, 2014; Carstens

& De Kock, 2017; Mazur, 2010). Para que a gestão da diversidade seja efetiva é necessário o envolvimento dos executivos de topo, se estiverem preparados para gerir a mudança cultural dentro das organizações (Jabbour et al., 2011; Cornelius & Todd, 2000). A mudança pretendida pelas organizações requer aprender a gerir a diversidade de diferentes gerações dentro das empresas (Geração X, *Millennial*, etc.) que diferem não só pelo período em que nasceram, mas também em relação aos seus valores e estilos de liderança (Salahuddin, 2010; Khanfar et al., 2012). A força de trabalho tornou-se heterogénea e, além dos trabalhadores imigrantes, diversificou-se em relação aos trabalhadores estrangeiros convidados para trabalharem por um determinado período nas organizações (*guest workers*), em relação ao género, à religião e às etnias (Mor Barak, 2017). Neste cenário, é necessária a implementação de políticas que promovam a inclusão dos colaboradores, para que todos tenham a oportunidade de ter conhecimento e alcançar as metas organizacionais (Gotsis & Grimani, 2016).

Os empregadores reconhecem cada vez mais que uma força de trabalho diversificada e inclusiva tem potencial de criar uma vantagem competitiva nas empresas (Pless & Maak, 2004) e é fundamental para o sucesso na economia global do século XXI (Cox, 2008; Henry et al., 2014). Certas características de diversidade podem contribuir para um melhor resultado e, assim, impactar no desempenho organizacional (Cox, 2008; Midavaine, Dolfma & Aalbers, 2016) em relação aos seus efeitos na produtividade e eficácia organizacional (Larkey, 1996). Além dos benefícios económicos, Myers (2003) aponta que a promoção da diversidade faz parte da responsabilidade social empresarial, tendo como base a ética expressa por meio de princípios e valores, como o respeito pelo outro.

Embora a diversidade apresente muitas oportunidades para as organizações, também tem as suas desvantagens, tais como situações de discriminação baseadas em estereótipos, como raça ou género, que podem ser prejudiciais para as carreiras dos indivíduos e reputação das empresas (Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Robbins & Judge, 2017), situações de conflitos culturais entre grupos majoritários e minoritários, confusões em condições de incerteza, rotatividade de pessoal e absentismo nos grupos minoritários acarretando aumentos de custos para as empresas, impacto no desempenho e na inovação (Sacco & Schmitt, 2005; Mazur, 2010). Num pior cenário, o sentimento de frustração envolvendo a experiência de exclusão contínua pelo indivíduo, pode originar violência interpessoal, suicídio e sabotar a organização (Mor Barak, 1999).

Cox (2008) defende que, para evitar perdas no desempenho e obter os benefícios de uma força de trabalho diversificada, é necessário que as empresas criem um clima eficaz de diversidade. É necessário que, de facto, as pessoas com diferentes experiências e conhecimentos profissionais se sintam respeitadas e reconhecidas (Pless & Maak, 2004). Sendo assim, uma efetiva gestão da diversidade é um elemento crucial nas organizações (Gilbert et al., 1999) para que haja planeamento e implementação de sistemas e práticas que permitam potencializar as vantagens da diversidade e minimizar as possíveis desvantagens (Torres & Pérez-Nebra, 2014).

2.4. Diversidade em Portugal e no Brasil

Portugal é um pequeno país homogéneo, em termos culturais e linguísticos (exceção feita para a minoria linguística do mirandês, falada no norte do país). A comunidade imigrante, com origem nas antigas colónias portuguesas, nomeadamente Angola, Cabo Verde, Brasil, Moçambique e Guiné-Bissau, fala a língua portuguesa. Os residentes em Portugal que não falam a língua têm origem numa imigração mais recente, desde 1990, sendo a Europa Oriental e a China os países mais representativos (Baptista & Silva, 2017).

Em relação às questões formais sobre o direito de igualdade, Portugal assinou em 1995 e ratificou em 2002 o Quadro de Convenção para a Protecção das Minorias Nacionais e, por conseguinte, tem a obrigação legal de promover a plena igualdade de pessoas pertencentes a minorias. Num relatório publicado em 2018 (mas com dados de 2016), a Comissão Europeia contra o Racismo e a Intolerância (ECRI) registou, sobre Portugal, a inexistência de legislação antidiscriminação, abrangendo a orientação sexual e identidade de género, e recomenda que as autoridades portuguesas adotem uma lei antidiscriminação cobrindo os motivos da orientação sexual e identidade de género e incorporem estes motivos de discriminação nos textos legais destinados a combater a discriminação (ECRI, 2018).

Grande parte dos imigrantes chega em Portugal em idade ativa, desenvolvendo assim no país a sua vida profissional e/ou pessoal. Os imigrantes africanos constituem um dos grupos de maior peso em Portugal, com baixas qualificações, predominando num setor pouco qualificado como a construção civil. Os indianos e os chineses encontram-se normalmente ligados a pequenos negócios em diversos ramos e no comércio. Os imigrantes da União Europeia, oriundos dos países desenvolvidos, têm elevados níveis de

qualificação e estão distribuídos pelas atividades e categorias superiores das empresas e setores de serviços. Já os imigrantes da Europa de Leste, têm qualificação com formação intermédia e com caráter técnico. A remuneração é baixa e trabalham em setores desvalorizados como os serviços de limpeza e trabalhos domésticos. Os imigrantes brasileiros são um número significativo a partir de 1980 e detentores de níveis superiores de qualificação, exercendo atividades em setores de serviços mais especializados. Atualmente, constituem um dos maiores grupos de imigrantes em Portugal (Rodrigues et al., 2013), o que faz de Portugal um “país de destino de brasileiros, depois de uma história caracterizada pela migração em sentido inverso” (Vala, Brito & Lopes, 2015:23).

Ao contrário de Portugal, a diversidade é presente no Brasil desde o seu descobrimento, por Portugal no ano de 1500, pois os casamentos entre os índios (habitantes originais), portugueses, negros trazidos de África e imigrantes da Europa e Japão provocaram uma miscigenação da população (Hanashiro & Carvalho, 2005). Como consequência, o Brasil tem uma população muito diversificada, incluindo, por exemplo, caucasianos europeus, asiáticos e africanos. Também existe diversidade religiosa, com a presença de católicos, evangélicos, protestantes e outros. Esta diversidade reflete-se nas empresas brasileiras e nas suas práticas de gestão (Hanashiro & Carvalho, 2005; Jabbour et al., 2011). A partir de 1990, com a globalização e consequente abertura comercial e económica, o Brasil passou por desestatizações, privatizações, investimentos estrangeiros e instalação de multinacionais no país. Houve um fluxo migratório de brasileiros para outros países, bem como a imigração de estrangeiros (Chu & Wood, 2008). Adicionalmente, surgiu um movimento de responsabilidade social nas empresas e no Brasil, que deu ênfase à não discriminação e diversidade racial (e.g., implementação de cotas raciais em algumas universidades, organismos públicos e em empresas multinacionais). Em 1996, relativamente às questões formais sobre o direito de igualdade, foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, que aborda a discriminação nas relações laborais, no mesmo período em que foi assinado em Portugal o Quadro de Convenção para a Proteção das Minorias Nacionais. Para Fleury (2000), o Brasil é um país contraditório em relação à diversidade, pois ao mesmo tempo que valoriza as suas raízes e idealiza uma sociedade sem preconceito de raça, não oferece oportunidades de acesso à educação e oportunidade de emprego de forma igualitária.

Capítulo 3 – Estudo Empírico

3.1. Questões Orientadoras e Objetivos

O objetivo central da presente investigação é analisar as práticas de R&S nas empresas de *ES* e como gerem a questão da diversidade, nas suas componentes do gênero, raça e nacionalidade em posições executivas. Assim sendo, a pergunta de partida é: como é que as questões de gênero, raça e nacionalidade são tratadas dentro dos processos de *Executive Search* pelas empresas especializadas? O estudo contempla ainda três objetivos específicos: (a) identificar as características do processo de R&S em *ES*; (b) perceber como os *headhunters* gerem a diversidade nos processos de *ES*; (c) explorar se há e quais as diferenças nas práticas de R&S de *ES* em Portugal e Brasil.

Apesar de serem países com relações históricas, há diferenças em relação ao tema diversidade. Na igualdade de gênero, por exemplo, de acordo com os dados apresentados no *The Global Gender Gap Report*, de 2018, publicado pelo Fórum Económico Mundial, eles estão classificados em diferentes posições: Portugal está na 37ª posição e o Brasil ocupa a 95ª posição, entre 149 países. De acordo com o Índice Global de Diversidade e Inclusão da Thomson Reuters 2018, que lista os locais de trabalhos mais diversos e inclusivos do mundo, somente uma empresa brasileira faz parte das 100 empresas citadas, ficando classificada na 8ª posição. Neste relatório, não há empresas portuguesas.

No que concerne à questão racial e como é abordada nos processos seletivos de *ES*, é pautada em estatísticas /estudo sobre o tema. De acordo com Hewlett (2014), há uma escassez de profissionais de raças diferentes em posições de topo. Eles representam somente 11% das posições executivas das organizações nos Estados Unidos da América. Entre os 500 CEOs das empresas, listados pela *Fortune*, somente seis são negros, oito são asiáticos e oito hispânicos.

Alguns estudos mostram barreiras ou resistências das empresas para nomearem mulheres e estrangeiros para posições executivas (Ruigrok, Peck & Tacheva, 2007). Considerando esta afirmação, e o tema ser pouco tratado na literatura, a presente investigação aproveitou esta lacuna para explorar a nacionalidade nos processos de executivos, além das questões de gênero e raça.

3.2. Opções Metodológicas e Instrumento

Tendo em conta o objetivo da investigação e a escassez de estudos sobre a prática de *ES* e a sua relação com a discriminação dos candidatos para posições executivas (Tienari et al., 2013), a opção metodológica consistiu num estudo exploratório com uma vertente qualitativa e comparativa. Para tal, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. A opção pelas entrevistas prendeu-se com as vantagens desta técnica: permite obter informações que não são possíveis por meio de inquéritos, assim como explorar as ideias e os sentimentos dos interlocutores, fatores que não são possíveis nas respostas padronizadas fornecidas pelos questionários (Bell, 1993). As entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturadas, onde um roteiro previamente elaborado (Manzini, 2004) não impede que o entrevistador inclua novas questões se necessário, conforme explanado na revisão de literatura, a propósito das técnicas de seleção.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados durante os meses de junho e julho de 2019. O guião de entrevistas (em anexo) constitui uma adaptação de Tienari et al. (2013). As entrevistas foram realizadas com a autorização expressa dos entrevistados para a gravação e com a salvaguarda de anonimato dos seus nomes e respectivas instituições empregadoras. Desta forma, os nomes dos participantes foram substituídos por códigos, utilizando a letra final P para os entrevistados do contexto português e B para os entrevistados do Brasil. Quando não foi possível realizar as entrevistas presencialmente, foram feitas por intermédio de métodos *online* como o *Skype*, já que, segundo Deakin e Wakefield (2014), estes métodos têm facilitado pesquisas globais e podem complementar ou substituir as entrevistas presenciais. Cada entrevista demorou entre 40 e 60 minutos. A transcrição das entrevistas fez um total de 107 páginas (41 páginas para os entrevistados de Portugal e 66 páginas para os do Brasil). Estas transcrições constituem o *corpus* da análise, uma vez que foram produzidos visando a pesquisa (Vala, 1986).

3.3. Caracterização da Amostra

A amostra foi selecionada com base no critério das empresas serem membros da AESC, o que constitui garantia de seguirem as melhores práticas de R&S em *ES*. A amostra contempla 18 colaboradores de 12 empresas de *ES* membros da AESC e que exercem atualmente a função de *headhunters* em Portugal ou no Brasil. Destes, 11 são mulheres e 7 são homens. São maioritariamente sócios das empresas (83%) (tabela 1). O

número de entrevistados foi definido quando se atingiu o critério da saturação da informação, uma vez que os dados recolhidos passaram a apresentar uma certa repetição e a inclusão de novos participantes pouco contribuiriam para o material (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

De acordo com dados obtidos no *website* da AESC (a 4/06/2019), 8 empresas de *ES* são membros da AESC em Portugal⁴ e 5 destas participaram do estudo, correspondendo 63% do total de empresas de *ES* presentes neste país. Segundo a mesma fonte, 19 empresas de *ES* são membros da AESC no Brasil e 7 destas participaram do estudo, correspondendo a 37% do total de empresas de *ES* presentes no Brasil. Considerando as 27 empresas de *ES* membros da AESC presentes nos dois países, 44% destas participaram do estudo (tabela 2).

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados participantes

		N		%		N	%
		Portugal	Brasil	Portugal	Brasil	Portugal e Brasil	
Género	Feminino	5	6	71	55	11	61
	Masculino	2	5	29	45	7	39
Cargo / categoria que atualmente ocupa	Sócio	6	9	86	82	15	83
	Consultor	1	2	14	18	3	17
Total						18	100

Tabela 2 - Caracterização das empresas de ES participantes

		N		%		N	%
		Portugal	Brasil	Portugal	Brasil	Portugal e Brasil	
Empresas Membros da AESC	Total	8	19	63	37	27	44
	Participantes	5	7			12	

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1977: 42). Para efetuar a

⁴ No *website* AESC são referidas 9 empresas em Portugal. No entanto, considerámos 8 empresas uma vez que uma das empresas citadas não tem equipa em Portugal.

análise de conteúdo, foi construído um sistema de 10 categorias para simplificar e organizar o material levantado. A categorização foi feita *a priori* e *a posteriori* da realização das entrevistas (Vala, 1986). Após a leitura do material e categorização, as informações foram inseridas no software MAXQDA (versão 2018.2).

4.1. Análise dos Contextos Português e Brasileiro

4.1.1. Características do serviço de *ES*

Tal como foi explicado na revisão da literatura, as entrevistas permitem corroborar as características que diferenciam o serviço de *ES* dos demais processos de R&S. Operou-se uma categorização das características referidas pelos entrevistados e quantificou-se a frequência com que as mencionaram e que se apresenta no quadro 2.

Quadro 2 – Características do serviço de ES

Características do serviço de <i>ES</i>		
	Portugal	Brasil
Maior profundidade nas etapas de seleção dos processos de R&S	57%	27%
Análise e importância das competências comportamentais	29%	18%
Não divulgação das vagas nos media	29%	-
Papel consultivo	29%	64%
Processos posições alto nível hierárq. e/ou altas remunerações	29%	36%
Trabalho especializado	-	27%
Confidencialidade	-	18%
Entendimento da cultura do cliente e candidato	14%	9%
Busca do melhor profissional para a função	14%	36%
Maior complexidade das posições	-	9%
Maior rigor	14%	-
Procura ativa de profissionais que estão empregados	14%	9%

No contexto português, com 57% de frequência de respostas dos entrevistados, destacou-se a maior profundidade nas etapas seletivas dos processos de R&S:

“... é feita uma pesquisa muito mais aprofundada, muito mais rigorosa para termos a certeza que estamos a ir buscar a pessoa certa para o lugar certo” (E2P);

“... enquanto no recrutamento mais baixo é de forma massificada, aqui é muito mais trabalhado” (E5P);

“...não diria que a diferença é o processo, mas o sistema que tem muito mais atenção a cada etapa” (E7P).

Já, o contexto brasileiro destacou o papel consultivo do *headhunter* com o cliente, com 64% de frequência nas respostas:

“... fazendo o papel de um consultor, levar informação, ajudar ele numa tomada de decisão...” (E3B);

“O que a gente fala de *ES* é que é um serviço mais consultivo, de você entender seu cliente, a cultura dele, o setor onde ele atua” (E4B);

“Para mim o bom trabalho de *ES* está muito mais ligado na consultoria organizacional e de gestão do que no recrutamento em si” (E8B).

No contexto português, a seguir à maior profundidade nas etapas, foram citadas outras características, todas elas com 29%:

a) análise e importância das competências comportamentais:

“... para o *ES* não se olha só o perfil técnico, mas as características *soft*...” (E5P)

b) não divulgação das vagas nos media:

“...na nossa metodologia nós não pomos anúncios em jornais, hoje em dia já não há jornais, não fazemos o anúncio *online*” (E3P).

c) exercer um papel consultivo:

“Aquilo que diferencia, na minha ótica, é uma (...) uma abordagem de consultoria, se quiser.” (E2P).

d) processos para posições de alto nível hierárquico e/ou altas remunerações:

“O *ES* está mais direcionado para posições de alto nível dentro das organizações (E1P).

Outras características (14% cada) foram expostas como: a) entendimento da cultura do cliente e candidato, b) busca do melhor profissional para a função, c) maior rigor nos processos e d) procura ativa de profissionais que estão empregados.

No contexto brasileiro, a seguir ao papel consultivo, foram citadas outras características, com 36% e 27% de frequência:

a) processos para posições de alto nível hierárquico e/ou altas remunerações:

“Na minha opinião, o que difere um *ES* do resto, primeiro é o nível da posição” (E3B).

b) busca do melhor profissional para a função:

“Se você quer simplesmente fechar uma posição, pode usar qualquer serviço de recrutamento. Agora, se você quer o melhor executivo para essa função que está buscando, para este projeto, aí você precisa de uma consultoria de *ES*” (E1B).

c) maior profundidade nas etapas seletivas dos processos de R&S:

“Eu te diria que teria a ver com a profundidade dos processos, como são feitos os processos” (E2B).

d) Trabalho especializado:

“A busca de executivos é um trabalho muito especializado e muito artesanal” (E10B).

Já, 18% dos entrevistados apontaram: a) a análise e importância das competências comportamentais nos processos de *ES*; b) a confidencialidade dos processos seletivos. Outras características (9% cada) foram expostas: a) entendimento da cultura do cliente e candidato; b) maior complexidade das posições; e c) a procura ativa de profissionais que estão empregados.

Face ao exposto, nota-se diferenças em características presentes somente em um dos contextos. Apenas no contexto português foram citados a não divulgação das vagas nos media e o maior rigor nos processos de seleção. E somente no contexto brasileiro, foram mencionados o trabalho especializado e a confidencialidade.

4.1.2. Facilitadores de atração dos executivos para os processos de R&S

Conforme já explanado na revisão da literatura, a atração dos executivos para os processos de seleção também se distingue dos demais processos de R&S e a partir das respostas dos entrevistados, operou-se novamente uma categorização dos facilitadores de atração e quantificou-se a frequência com que as mencionaram (quadro 3).

Quadro 3 – Facilitadores de atração dos executivos para os processos de R&S

Facilitadores de atração dos executivos para os processos de R&S		
	Portugal	Brasil
Forma do <i>headhunter</i> apresentar o projeto ao candidato	71%	27%
Reputação do <i>headhunter</i>	57%	27%
Relação do <i>headhunter</i> com o candidato	-	55%
Profissionais receptivos a ouvir novos projetos	29%	27%
Reputação da consultoria de <i>ES</i>	29%	64%

No contexto português, com 71% de frequência de respostas dos entrevistados, destacou-se a forma do *headhunter* apresentar o projeto ao candidato:

“Fazendo uma boa venda dos nossos projetos” (E2P);

“ É pela apresentação do projeto. Aquelas pessoas que estão bem onde estão e a forma de o mudar é a apresentação do projeto” (E5P);

Em seguida, foi citado a reputação do *headhunter*, com 57%:

“Credibilidade da pessoa (*headhunter*). Está totalmente na confiança com a pessoa” (E1P).

Foram ainda citadas outras características, todas elas com 29%:

a) profissionais receptivos a ouvir novos projetos:

“...os candidatos que tem alguma fragilidade onde estão, estão receptivos a ouvir, e há aqueles que gostam sempre de coisas diferentes, que os tirem da zona de conforto e portanto estão sempre receptivos a ouvir” (E4P).

b) reputação da consultoria de *ES*:

“... é claro que a marca ajuda, se for uma marca mundial, com os alinhamento internacional e por ter um carimbo forte” (E1P).

No contexto brasileiro, mais da metade dos entrevistados (64%) considera a reputação da consultoria de *ES* como um facilitador de atração para que os executivos participem dos processos de R&S:

“Com anos no mercado e uma marca consolidada, o executivo sabe que se o estão abordando é porque existe um projeto interessante” (E1B);

“Acho que existe uma rejeição maior se você não representa uma marca conhecida” (E6B);

Com respostas também superior a metade dos entrevistados (55%), a relação do *headhunter* com o candidato no sentido de parceria, transparência e proximidade é considerada uma forma de motivar os executivos a participarem dos processos de R&S:

“É uma abordagem mais madura, transparente, entender como está o momento de vida dele (candidato), de carreira”(E3B);

“A motivação vem da transparência, do diálogo, da assertividade” (E7B).

Outras características (27% cada) foram expostas como: a) forma do *headhunter* apresentar o projeto ao candidato, b) a reputação do *headhunter* e c) profissionais receptivos a ouvir novos projetos.

Comparando os dados recolhidos neste tema, além da diferença em relação ao principal facilitador de atração dos executivos para os processos de R&S, percebemos que no contexto brasileiro, a relação do *headhunter* com o candidato teve mais da metade (55%) de respostas, enquanto que no contexto português não foi citado.

4.1.3. Níveis de posições requeridas nos processos de ES

No contexto português, quando questionados sobre os níveis das posições requeridos nos processos de ES, 71% dos entrevistados relataram serem os níveis de Direção e acima contra 55% do contexto brasileiro (ver quadro 4).

Quadro 4 – Níveis de posições requeridas nos processos de ES

Níveis de posições requeridas nos processos de ES		
	Portugal	Brasil
Direção e acima	71%	55%
Gerência e acima	29%	45%

Os depoimentos seguintes transcrevem as respostas de alguns entrevistados:

“Tipicamente, é *top management*, estamos a falar de cargos de direção ou administração” (E2P);

“Aqui a gente não faz *middle*. É *top* para cima. São posições de alta gestão.” (E3B);

Outros 29% do contexto português e 45% do contexto brasileiro, referiram também terem processos de seleção para os níveis de Gerência Sênior e acima:

“Por vezes são posições de *middle*, muitas vezes tem um *expertise* técnico ou tecnológico, portanto digo que sobretudo depende dos contextos.” (E7P);

“O maior volume é realmente diretoria e gerência sênior” (E9B).

4.1.4. Processo de escolha dos candidatos de ES

A categorização sobre as etapas dos processos de seleção e a quantificação das frequências com que as mencionaram se apresenta no quadro 5.

Quadro 5 – Processo de escolha dos candidatos de ES

Processo de escolha dos candidatos de ES		
	Portugal	Brasil
Entrevistas <i>headhunter</i> e cliente	100%	100%
Entendimento da ADF e empresa cliente	86%	36%
Mapeamento de mercado	86%	73%
Estratégia de busca	71%	27%
Referências	71%	91%
Elaboração de relatórios para o cliente	57%	64%
Aplicação de instrumentos	57%	100%
Negociação da remuneração do candidato selecionado	43%	27%

No contexto português, assim como no contexto brasileiro, 100% dos entrevistados citaram as entrevistas dos candidatos com os *headhunters* e posteriormente com os clientes como sendo uma etapa essencial do processo:

“...primeiro fazemos contacto telefónico, posteriormente um contacto presencial e se ele (candidato) fizer *fit* com a posição, pedimos autorização para partilhar o perfil com o cliente, que depois irá fazer uma entrevista.” (E4P);

“...a gente não pára o processo enquanto o cliente não se sente seguro com pelo menos 2 candidatos para ele seguir para as entrevistas finais” (E1B);

“...a gente começa a ligar para essas pessoas e faz uma entrevista prévia por telefone. Quem tiver realmente dentro do perfil é chamado para uma entrevista pessoalmente” (E6B).

Outras etapas foram citadas, com 86% e 71%:

a) entendimento da ADF e da empresa cliente:

“A primeira etapa é a identificação da necessidade dentro da empresa do cliente, é feito um perfil de acordo com a necessidade, seja a nível da posição, como nível de detalhes de todas as responsabilidades e competências” (E1P).

b) Mapeamento de mercado, com objetivo de pesquisar onde estão os candidatos das empresas alvo de busca para a função requerida pelo cliente:

“...depois vamos explorar segmentos, perceber quem é quem, perceber figuras que tem a mesma função e posição.” (E7P).

c) Estratégia de busca dos candidatos, com o objetivo de perceber quais são as empresas no mercado que têm potencial para encontrar os candidatos dentro do perfil almejado:

“Em paralelo, também fazemos uma lista daquilo que são as *target companies*, ou seja, onde nós vamos procurar pelo menos no momento inicial, aqueles candidatos (E1P).

d) referências dos candidatos finalistas:

“Com os últimos selecionados sempre faz-se o *reference check*” (E6P).

Outras duas etapas no processo de R&S, com 57% de frequência de respostas, foram relatados:

a) aplicar outros instrumentos de avaliação, sendo uma prática obrigatória ou opcional, nos candidatos além das entrevistas:

“Temos instrumento psicométrico, um diagnóstico para o *fit* cultural, um instrumento para a avaliação de *skills*, *soft* e *hard* de liderança.”(E5P).

b) a elaboração e de relatórios de progresso dos processos de R&S para os clientes:

“Há relatórios, obviamente. O primeiro relatório com a *long list* e um segundo o relatório onde já tem a indicação de alguns potenciais candidatos qualificados” (E1P).

Por fim, 43% dos entrevistados no contexto português relataram auxiliar os clientes na negociação da remuneração do candidato selecionado:

“...partimos para uma fase de negociação de condições e muitas vezes essa fase é coordenada por nós” (E2P).

No contexto brasileiro, com 100% de frequência de respostas, relatou-se que durante a realização do processo de seleção, aplicam outros instrumentos de avaliação nos candidatos além das entrevistas, sejam eles obrigatórios ou opcionais:

“A gente utiliza uma ferramenta psicométrica, no geral depois que o cliente conhece o candidato. Até para ajudar em uma tomada de decisão” (E4B);

“Em alguns casos dependendo da posição nós usamos algumas ferramentas como o *Hogan*, depende do projeto do cliente” (E7B).

Sendo uma das etapas finais do processo seletivo em *ES*, as referências dos candidatos finalistas, teve 91% de frequência de respostas no contexto brasileiro:

“No término, a gente faz um *reference check*. Entramos com uma referência mais profunda no finalista” (E3B);

“Geralmente a parte das referências é feita só com o finalista” (E8B).

Em seguida, com 73% de frequência de respostas foi referido o mapeamento de mercado:

“...é montar o quebra-cabeça de encontrar as pessoas corretas, seja no nosso banco de dados, via *linkedin* ou via *networking*” (E6B);

“Depois é o mapeamento do mercado. O pesquisador vai identificar dentro daquelas empresas do campo de busca, quem são os executivos que poderiam ser futuros candidatos” (E10B).

A elaboração de relatórios de progresso de R&S para os clientes foram apontados como sendo uma prática realizada com 64% de frequência de respostas no contexto brasileiro:

“O cliente recebe um *status* quase semanal através de um relatório do projeto” (E11B).

Por fim, outras etapas foram referidas: a) entendimento da ADF e da empresa cliente com 36% de respostas, b) estratégia de busca dos candidatos, 27% e c) auxiliar os clientes na negociação da remuneração do candidato selecionado, com 27%.

Ao serem questionados sobre o acompanhamento da integração dos candidatos após serem contratados pela empresa cliente, no contexto português 86% dos entrevistados relataram ter essa prática em seus processos e no contexto brasileiro, 100% relataram ter essa prática em seus processos.

4.1.5. As diferenças das empresas globalizadas na ADF

No que diz respeito a termos diferenças nos perfis das vagas das empresas globalizadas ou não-globalizadas, percebemos que no contexto português 57% dos entrevistados citaram que a globalização não influencia na ADF, conforme relato abaixo. No contexto brasileiro o percentual diminui para 9%.

“Eu diria que não há diferença. Talvez há 10 ou 15 anos atrás, mas hoje em dia não. Felizmente estamos cada vez mais globais” (E7P).

No contexto português, 29% dos entrevistados entendem que as diferenças nos perfis dependem das características do cliente e/ou do tipo de indústria. No contexto brasileiro, o percentual sobe para 36%:

“Depende do setor e do estado de maturidade da organização.” (E5P);

“Difícil fazer um geral, mas tem diferenças. Há empresas, que não posso colocar alguém superagressivo, porque não vai se adaptar.” (E4B).

No contexto português, 14% dos entrevistados referiram que a globalização influencia na ADF. Já no contexto brasileiro o percentual representa mais da metade de respostas dos entrevistados com 55%:

“Influencia muito. Uma diferença inicial é o idioma. Nas multinacionais também é muito desejável o perfil de executivo multicultural, com experiência em diversas culturas e países” (E8B);

“Tem bastante diferença no perfil cultural e no nível de independência. As diferenças maiores vão para o comportamental” (E10B).

4.1.6. A relação do *headhunter* com a empresa cliente

Nos dois contextos estudados, 100% dos entrevistados relataram haver uma relação muito próxima com o cliente durante os processos de R&S e também 100% dos entrevistados referiram manter o contacto com o cliente, mesmo após a finalização do processo de seleção:

“Durante o processo, é mandatório que mantenha o cliente informado, mantendo uma relação transparente. Depois do *placement*, deve ser feito um contato, 1 mês depois, 3 meses, 1 ano depois (E1P);

“Mantenho o contacto [com o cliente] após o fim do processo de seleção, até porque de futuro pode haver sempre outras oportunidades (E4P);

“O contacto se mantém durante 1 ano e a cada 3 meses, com o cliente e com o candidato” (E8B).

4.1.7. Definição de diversidade

No que diz respeito à definição de diversidade por parte dos entrevistados, vários fatores foram citados nos dois contextos e estão refletidos no quadro 6 os com maior frequência de respostas. Ressalva-se que os fatores não foram citados isoladamente.

Quadro 6 – Definição de diversidade

Definição de diversidade		
	Portugal	Brasil
Gênero	86%	82%
Opção sexual	-	73%
Classes sociais	-	55%
Experiências profissionais	57%	9%
Culturas	57%	36%
Raça	43%	73%
Nacionalidade	29%	-
Idade	43%	9%
Capacidades profissionais	14%	-
Comportamento	14%	-
Crenças e religião	14%	-
Diferenças entre as pessoas	14%	18%
Diversidade de pensamentos	14%	45%
Formação académica	14%	36%
Gerações	14%	9%
Valores	14%	9%
Estilos	14%	9%

Os relatos abaixo exemplificam algumas respostas que ilustram os fatores acima citados:

“...pode ser de gênero, de raça, de capacidades dos profissionais, de culturas, de valores” (E1P);

“Diversidade é uma abertura a qualquer gênero, opção, crença” (E2P);

“...diversidade de sexo. Numa organização deve haver um equilíbrio de diversidade etária, racial, de *backgrounds*, de experiências profissionais (E6P);

“Diversidade é qualquer ser humano que tem algo diferente de você. Seja história de vida, seja formação académica, seja posição social. Não se prende a gênero, escolha sexual ou deficiências” (E1B);

“Gênero, classe social, cor, orientação sexual, idade (E4B);

“...pra mim diversidade tem de tudo, raça, classe social”(E5B).

A comparação das informações recolhidas demonstrou que nos dois contextos o gênero foi maioritariamente citado pelos entrevistados. Nota-se diferenças em outros fatores referidos tais como: no contexto português a) a nacionalidade, b) as capacidades profissionais, c) o comportamento e d) as crenças e a religião. Já a) a opção sexual, b) as classes sociais e c) os estilos foram citados somente no contexto brasileiro.

4.1.8. A diversidade nos processos de *ES*

Quando questionados sobre como a diversidade é trabalhada nos processos de *ES*, 71% dos entrevistados no contexto português relataram considerar a importância e inclusão nas etapas de seleção. No contexto brasileiro o percentual cai para 55%.

“...a diversidade é hoje em dia uma das preocupações do CEO, é um tema logo abordado no início do trabalho” (E1P);

“Quando montamos um perfil, pensamos em características que tragam diversidade à equipa” (E5P).

“Quando eu consigo identificar profissionais que fogem daquele padrão mais comum, dou muito valor e quero conhecer” (E5B);

“Quando eu me deparo com uma forte candidata mulher acho muito bacana e tento introduzi-la nos projetos” (E8B).

Em Portugal, para cerca de 14% dos entrevistados a diversidade só é discutida quando solicitada pelo cliente e no Brasil 18%. No contexto português, 14% consideraram que a diversidade não é um tema nos processos de *ES* e no contexto brasileiro, 27% (ver quadro 7).

Quadro 7- Diversidade nos processos de ES

Diversidade nos processos de <i>ES</i>		
	Portugal	Brasil
Considerada nos processos de seleção	71%	55%
Considerada só quando é solicitada pelo cliente	14%	18%
Não é tema	14%	27%

Nos dois contextos, a diversidade em R&S de executivos não foi apresentada como um processo estruturado e implementado nas empresas de *ES*. As respostas demonstraram iniciativas do *headhunter*.

“Resistimos um bocadinho a fazer exatamente aquilo que o cliente nos pede neste campo [diversidade em R&S]. Tentamos desmontar, mostrando que há opções diversas no mercado” (E2P);

“Existe um compromisso meu. Sempre gosto de ter nas recomendações um pouco de diversidade na igualdade de gênero (E7B).

4.1.9. A relação de igualdade de gênero, raça e nacionalidade

No contexto português, 43% dos entrevistados mencionaram haver igualdade de gênero, ao passo que no contexto brasileiro apenas 9%. Com exceção da igualdade de nacionalidade ser referida por 36% dos entrevistados no Brasil, os dois contextos consideraram haver desigualdades em relação a gênero, raça e nacionalidade. Os restantes entrevistados citaram somente as desigualdades. O quadro 8 contempla as informações recolhidas.

Quadro 8 – Igualdade de gênero, raça e nacionalidade

Igualdade de gênero, raça e nacionalidade		
	Portugal	Brasil
Igualdade de gênero	43%	9%
Igualdade de nacionalidade	-	36%
Igualdade gênero, raça e nacionalidade	14%	9%

Alguns dos relatos dos entrevistados ilustram os resultados recolhidos:

“A nível de gênero, continua a nossa cultura a dar uma primazia aos homens do que as mulheres, ou seja, as mulheres têm que trabalhar muito mais para se posicionarem num universo de homens” (E1P);

“Gênero fala-se muito, é algo que vem com cada vez mais força, percebo o valor estratégico para a sociedade e temos o objetivo de selecionarmos candidatas mulheres” (E5P);

“No meu mercado a desigualdade de gênero é absurda, você quase não vê mulheres em posição de liderança” (E8B);

“Acho que o maior desafio do estrangeiro é a língua e o visto. Mas tirando isso normalmente ele entra em igualdade de posições” (E10B).

4.1.10. Características relevantes para candidatos finalistas

Por meio das respostas dos entrevistados, percebeu-se que os dois contextos consideram as características comportamentais relevantes na seleção dos executivos. No contexto português isso é relatado por 71% dos entrevistados e no contexto brasileiro por 55%:

“Para mim o *mindset* e as competências comportamentais são mais diferenciais que os *skills*” (E5P);

“Um bom candidato é um candidato honesto, transparente” (E9B).

Os outros entrevistados (29% no contexto português e 45% no contexto brasileiro) relataram não haver uma resposta certa, pois depende das características dos projetos de seleção:

“Eu posso ter um ótimo candidato, fantástico para determinado projeto e ele não servir de nada para o outro projeto (E2P);

“O que tem é o candidato certo para a posição certa” (E10B).

No que diz respeito às mais valias específicas para um candidato, no contexto português 100% dos entrevistados consideraram que uma experiência profissional internacional é um fator diferencial para os candidatos. No contexto brasileiro, 91%.

“Eu tradicionalmente valorizo isso [experiência internacional], porque traz experiência, diversidade cultural.” (E5P);

“Acho que sempre conta [experiência internacional]. Eu particularmente gosto sempre” (E11B).

No contexto português, 86% de frequência de respostas consideraram como sendo relevante o conhecimento ou experiência com a diversidade, e com percentual menor a percepção do contexto brasileiro com 55%:

“Para empresas multinacionais, multiculturais, de diversidade de equipas, isso é bastante importante” (E7P);

“É considerado uma mais valia. A experiência multicultural é valorizada” (E2B).

A mobilidade dos candidatos foi considerada relevante para os entrevistados de ambos os contextos. No contexto português foi referida por 71% dos entrevistados e no contexto brasileiro por 100%.

“Não é um diferencial, é uma exigência hoje. Todos nós temos de ter mobilidade se queremos ter sucesso” (E2P);

“Se o profissional quer crescer ele tem que estar aberto a viver em outros lugares, com outras culturas” (E1B).

Capítulo 5 – Considerações Finais

5.1. Conclusões Gerais e Contribuições do Estudo

O objetivo do presente estudo foi analisar o processo de R&S nas empresas de *ES* e como gerem a questão da diversidade, nas suas componentes do gênero, raça e nacionalidade em posições executivas. Pretendeu-se, também, identificar as características do processo de R&S em *ES*, perceber como é que os *headhunters* gerem a diversidade nos processos de *ES* e realizar um estudo comparativo entre Portugal e Brasil em relação às práticas de R&S em *ES*.

No que diz respeito à diversidade de gênero, raça e nacionalidade, os dois contextos apresentaram uma percepção de desigualdade nestes fatores. No entanto, em relação aos processos de R&S direcionados para a diversidade de gênero, raça e nacionalidade pelas empresas de *ES* mostrou-se que na maioria dos casos não foi demonstrado como um processo já estruturado e estabelecido entre as empresas de *ES* e empresas-cliente.

Quanto às características do processo de R&S em *ES*, os entrevistados nos dois contextos demonstraram haver um processo estruturado e de acordo com o que é proposto na literatura, que passa pelo entendimento da ADF, a não publicação de anúncios, a confidencialidade, as etapas realizadas com maior profundidade, a preocupação em compreender o comportamento dos candidatos e a verificação das referências dos candidatos finalistas (Caetano & Vala, 2002; Silva, Sá & Correia, 2010; Peregrin, 2014; Cappelli & Hamori, 2014; Rego et al., 2015; Society for Human Resource Management, 2016). Além disto, os dois contextos, com maior representatividade no português, corroboram com Hamori (2010) ao evidenciarem que as empresas de *ES* são voltadas para os altos níveis dentro das organizações, assim como os altos valores nas compensações. O papel consultivo das empresas de *ES*, especialmente no contexto brasileiro, são concordantes com o trabalho de Tienari et al. (2013). Ainda no contexto brasileiro, ficou evidenciado que os laços desenvolvidos entre os *headhunters* e candidatos influenciam na decisão de aceitarem ou não a participação num processo de R&S (Skokic & Coh, 2017). Algumas das respostas por parte apenas dos entrevistados do contexto brasileiro também reforçam a ideia de que os serviços de *ES* são especializados e contratados por empresas para fornecer serviços de procura e seleção de executivos (Rego et al., 2015).

Para perceber como os *headhunters* gerem a diversidade nos processos de *ES*, foi necessário explorar o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de diversidade. Constatou-se que nos dois contextos, o fator relativo ao género foi de maior destaque, entretanto outros fatores foram referenciados em concordância com Shaban (2016), tais como idade, cultura, educação, status, religião, raça e orientação sexual, entre outros. Sendo assim, percebemos que os entrevistados referiram as “dimensões visíveis” e as “dimensões invisíveis” no conceito de diversidade (Loden & Rosener, 1991; Mateescu, 2017; Robbins & Judge, 2017). Nos dois contextos foi demonstrado, por mais da metade dos entrevistados, que perfis diversificados são incluídos nos processos de seleção dos executivos. Pode-se assim sugerir que os *headhunters* procuram gerir a diversidade nos processos de *ES*. No entanto, percebeu-se que ainda há espaço para melhorias nos processos de R&S de executivos em relação a este tema. Aconselhar as empresas-cliente em relação à inclusão de perfis diversificados nos processos de seleção dos executivos é um importante papel do consultor de *ES*, bem como o mesmo ter a experiência e a sensibilidade para tratar o assunto de forma natural com os executivos de topo das organizações. No entanto, o ideal seria não ser necessário abordar este tema e sim ser algo fluido e constante nos processos de R&S e promoções internas.

A partir deste estudo foi, também, possível perceber em comum nos dois contextos a) os níveis das posições dos processos de *ES* (Hamori (2010), b) a importância da etapa de entrevistas com os *headhunters* e empresa-cliente (Peregrin, 2014), c) a relação próxima entre os *headhunters* e os clientes durante os processos de seleção e após o término do mesmo (Skokic & Coh, 2017) d) o destaque do género como fator conceitual de diversidade, e) a importância das características comportamentais na avaliação dos executivos (Peregrin, 2014), f) a prática de acompanhar a integração do candidato admitido na empresa-cliente e por fim as mais valias específicas nos processos de *ES*.

A investigação permite ter também uma visão das diferenças entre os dois contextos. Nas características do serviço de *ES*, podemos considerar que Portugal enfatizou os processos ao referenciar a maior profundidade as etapas de seleção. Já o Brasil destacou uma característica mais ligada às pessoas ao referir o papel consultivo do *headhunter* com o cliente. No entanto, no que tange os fatores de atração dos executivos, podemos concluir que Portugal demonstrou um foco no factor pessoal ao destacar a forma do *headhunter* apresentar os projetos e o Brasil um foco no factor organizacional ao referir a reputação da consultoria de *ES*. Percebemos diferenças também na análise do conceito

de diversidade. O Brasil demonstrou uma “preocupação” com dimensões invisíveis como opção sexual e classes sociais que não são citados em Portugal. As dimensões invisíveis são assuntos delicados de serem abordados nos processos de seleção e podem ser consideradas invasivas pelos candidatos, podendo incorrer em processos judiciais com base na discriminação e impactar de forma negativa a empresa de *ES* e/ou as empresas-cliente. Desta forma, estas dimensões são de difícil acesso e a sua importância no perfil do candidato é questionável, já que aquele deve levar em consideração as competências técnicas e comportamentais descritas na ADF.

Embora os resultados não possam ser generalizados, são importantes para percebermos como as empresas de *ES* trabalham os seus processos de seleção visando um ambiente mais diversificado para as organizações, fator importante para as mesmas terem vantagem competitiva (Pless & Maak, 2004). Pretende-se, então, não só facilitar a compreensão dos processos de R&S de *ES* em culturas distintas, mas também deixar uma reflexão para os *headhunters* sobre sua contribuição para termos organizações mais diversificadas e inclusivas. No entanto, é necessário que a diversidade não seja vista somente na ótica de números e cotas nas contratações, como mulheres em posições executivas, negros, homossexuais, entre outros fatores. É fundamental haver um constante questionamento entre consultores de *ES*, DRH, e líderes das empresas sobre o candidato “ideal” para determinada função e cultura organizacional. O processo de recrutamento deve ser “livre” de preconceitos para que a seleção seja realizada de forma justa e diversificada.

Ao falarmos de diversidade e inclusão, devemos também ter em conta as diferentes culturas e nível de desenvolvimento dos países. O acesso à educação e o papel da mulher na sociedade são exemplos de temas abordados de formas muito distintas nos países e que impactam na constituição de um grupo de pessoas diversificado e com igualdade de oportunidades.

5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Não obstante a opção metodológica qualitativa com o uso de entrevista semi-estruturada ser adequada ao estudo proposto, percebeu-se limitações durante a realização das entrevistas. O guião mostrou-se demasiado extenso para o tempo disponível dos entrevistados, fator prejudicial nas respostas às últimas perguntas, nas quais os entrevistados acabaram por dar respostas mais curtas e menos ricas. Outra limitação

prende-se com a opção de ter limitado a amostra do estudo à pertença das empresas à AESC, o que reduziu o número de empresas de *ES* para análise. Outra dificuldade sentida foi nas respostas em relação ao gênero, raça e nacionalidade, nas quais o objetivo era explorar estas dimensões na vertente de R&S de executivos, mas alguns entrevistados citaram de forma mais abrangente as igualdades no mercado de trabalho. Percebeu-se também a dificuldade em investigar num mesmo estudo três fatores (raça, gênero e nacionalidade) de diversidade nos processos de *ES*. Essa abrangência temática obrigou à elaboração de um guião de entrevista algo extenso e consequente cansaço dos entrevistados em responder às questões finais.

Como sugestões para pesquisas futuras, pode ser equacionada a utilização de um guião menos extenso, permitindo ao entrevistador aprofundar a investigação nas questões centrais do estudo. Tendo em vista a maior escassez de literatura sobre raça e nacionalidade, sugere-se que a futura investigação opte por um destes dois temas. Adicionalmente, seria pertinente alargar a amostra de empresas e entrevistados. Para tal, deve-se considerar outras formas que assegurem que as empresas de consultorias participantes da amostra atuam dentro das melhores práticas de *ES*. Seria também interessante entrevistar as empresas-cliente para comparação entre a percepção dos *headhunters* e dos clientes, em relação ao tema diversidade nos processos de R&S dos executivos, assim como confrontarem os seus processos internos com as práticas de mercado. Outra avenida de investigação futura em trabalhos comparativos é introduzir a variável da cultura, seguindo a tipologia de Hofstede (1991), para perceber a sua influência nas preocupações de diversidade por parte das empresas de *ES*.

Referências Bibliográficas

- AESC (2018) – Association of Executive Search and Leadership Consultants
[Em linha]. Disponível em: <https://www.aesc.org/> [Acesso em: 07/03/2019].
- Alcázar, M.F; Fernández, M.R.P & Gardey, S. G. (2013). Workforce Diversity in Strategic Human Resource Management Models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1), 39-49.
- Al-Khasawneh, A.L., Malkawi, N.M., & Abdulla, A.A (2018). Sources of recruitment at foreign commercial banks in Jordan and their impact on the job performance proficiency. *Banks and Bank Systems*, 13(2), 12-26.
- Alves, M.A, & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(3).
- Ammons, D. N., & Glass, J. J. (1988). Headhunters in local government: Use of Executive Search Firms in Managerial Selection. *Public Administration Review*, 48(3) 687-693.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Baptista, C., & Silva, M. T. (2017). Media diversity in Portugal: Political Framework and Current Challenges. *Media & Jornalismo*, 17(31), 11-28.
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), 274-288.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bassett - Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bekesi, C., & Bekesi, D. (2017) Aspects of recruitment and selection of human resources in organizations. The perspective of the employers from Bihor County. *The Annals of the University of Oradea*, 26 (2), 50-59.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. 3ª Ed. Lisboa. Gradiva.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borin, F., Fiero, P., & Sampaio, B. (2015). *Diversidade: inclusão ou estratégia?* Harvard Business Review Brasil [Em linha]. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/> [Acesso em: 25/03/2019].

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Campion, M. A., Campion, J. E., & Hudson Jr, J. P. (1994). Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 998 – 1002.

Cappelli, P., & Hamori, M. (2014). Understanding Executive Job Search. *Organization Science*, 25(5), 1511-1529.

Carstens, J. G., & De Kock, F. S. (2017). Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2109-2135.

Chu, R., & Wood Jr, T. Cultura Organizacional Brasileira Pós-Globalização. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42(5), 969-991

Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-78.

Cox, T. (2008). An update on the relationship between workforce diversity and organizational performance. *Berlin, Synergy by Diversity*, 11(2008), 3-13.

Cox, T. H. Jr (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett Koehler, San Francisco, CA.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

De Soete, B., Lievens, F., & Druart, C. (2012). An Update on the Diversity-Validity Dilemma in Personnel Selection: A review. *Psihologijske Teme*, 21(3), 399-424.

Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, 14(5), 603-616.

Dreachslin, J. L., & Hobby, F. (2008). Racial and ethnic disparities: Why diversity leadership matters. *Journal of Healthcare Management*, 53(1), 8-13.

Dreher, G. F., Lee, J. Y., & Clerkin, T. A. (2011). Mobility and cash compensation: The moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*, 37(3), 651-681.

Ecri -Comissão Europeia contra o Racismo e a Intolerância (2018) – Relatório da Ecri sobre Portugal [Em linha]. Disponível em:

<https://rm.coe.int/fifth-report-on-portugal-portuguese-translation-/16808de7db>

[Acesso em: 10/03/2019].

Faulconbridge, J. R., Hall, S. J., & Beaverstock, J. V. (2008). New insights into the internationalization of producer services: organizational strategies and spatial economies for global headhunting firms. *Environment and Planning A*, 40(1), 210-234.

Fausto, B., & Fausto, S. (1994). *História do Brasil*. São Paulo: Edusp, 2-89.

[Em linha]. Disponível em:

[http://www.intaead.com.br/ebooks1/livros/hist%F3ria/12.Hist%F3ria%20do%20Brasil%20-%20Boris%20Fausto%20\(Col%F4nia\).pdf](http://www.intaead.com.br/ebooks1/livros/hist%F3ria/12.Hist%F3ria%20do%20Brasil%20-%20Boris%20Fausto%20(Col%F4nia).pdf)

[Acesso em: 24/09/2019].

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.

Finlay, W., & Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the labor market*. Cornell University Press, 1-217.

Fish, A., & Macklin, R. (2004). Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel review*, 33(1), 30-54.

Fleury, M.T.L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo 40 (3), 18-25.

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

Global Guide to Choosing an Executive Firm (2018) – [Em linha]. Disponível em:

<https://www.aesc.org/insights/research/global-guide-choosing-executive-search-firm>

[Acesso em: 07/03/2019].

Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.

Hamori, M. (2010). Who Gets Headhunted—and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 46-59.

Hamori, M. (2014). Executive career success in search-firm-mediated moves across employers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 390-411.

Hanashiro, D.M.M. & Carvalho, S.G. (2005), Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira, *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11 (5), 1-21.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface-and Deep-level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Henry, A. D., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J., & Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of vocational Rehabilitation*, 41(3), 237-248.

Hewlett, S. A. (2014). Cracking the code that stalls people of color. *Harvard Business Review*. In: *Authentic Leadership*. Boston: Harvard Business Review, 95-105

Hindle, T. (1998). *Interviewing skills*. London: Dorling Kindersley.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.

Holgersson, C., Tienari, J., Meriläinen, S., & Bendl, R. (2016). Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(2), 153-169.

Jabbour, C.J.C., Gordono, S., F., Oliveira, J.H.C, J., Martinez, J.C., & Aparecida, R. A. G.(2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.

Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.

Kenny, R. M. (1978). Executive search today. *California Management Review*, 20(4), 79-83.

Khanfar, N. M., Kaifi B.A., Nafei W.A. & Kaifi M.M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.

Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2018). The strategic value of selection practices: antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 61(1), 46-66.

Klotz, A. C., Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S104-S119.

Koch, T., Gerber, C., & de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14.

Larkey, L. K. (Abril de 1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), 463-491

Lawal, A. A., & Akingbade, W. A. (2018). Diversity Management and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises: Lagos State, Nigeria. *Journal of Knowledge Globalization*, 10(2), 1-25.

Lim, G. S., & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 213-226.

Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce Americ! Managing employee diversity as a vital resource*. Business Book Review, 8(3), 1-6. [Em linha]. Disponível em: https://www.hr.com/portals/hrcom/story_docs/bbr/Full/PDFs/WorkforceAmerica.pdf [Acesso em 04/03/2019].

Lorincová, S. (2015). The Improvement of the Effectiveness in the Recruitment Process in the Slovak Public Administration. *Procedia Economics and Finance*, 34, 382-389.

Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management—Fourth Quarter*, 3(4), 1-10.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2, 1- 10.

Mateescu, V. M. (2017). Cultural Diversity in The Workplace – Discourse and Perspectives. *Online Journal Modelling the New Europe*, 24 (17): 23-35.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.

Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 171-191.

Midavaine, J., Dolfsma, W., & Aalbers, R. (2016). Board diversity and R & D investment. *Management Decision*, 54(3), 558-569.

Milena, J. (2013). Potential Future Managers and Their Opinion on The Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 37-50.

Mor Barak, M. E. (1999). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.

Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4^a ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 351-359.

Myers, A. (2003), O valor da diversidade racial nas empresas, *Estudos Afro-asiáticos*, 25 (3), 483-515.

Ntiamoah, E. B., Abrokwah, E., Agyei-Sakyi, M., Siaw, A., & Opoku, B. (2014). An empirical analysis of recruitment and selection practices in the public sector. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3, 48-54.

Osborne, R. L., & Cowen, S. S. (2002). High-performance companies: the distinguishing profile. *Management Decision*, 40(3), 227-231.

Peregrin, T. (2014). Competency-Based Hiring: The key to recruiting and retaining successful employees. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 114(9), 1330-1339.

Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 3^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, 17ª Ed. England: Pearson.

Rodrigues, D., Correia, T., Pinto, I., Pinto, R., & Cruz, C. (2013). Um Portugal de Imigrantes: exercício de reflexão sobre a diversidade cultural e as políticas de integração. *Da Investigação às Práticas*, 4(1), 82-105.

Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 546-557.

Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A Dynamic Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 203- 231.

Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.

Saxena, A. Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 2014, 11: 76-85.

Shaban, A. (2016). Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 76-84.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Silva, A.R., Sá, E., Correia, R.A. (2010). *Quero um emprego!* 1ª Ed. Lisboa: Gradiva.

Sinha, V., e Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management* 18(2), 141–156.

Skokic, V., & Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal*, 35(4), 505-513.

Society for Human Resource Management (2016). Conducting background investigations and reference checks. [Em linha]. Disponível em: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/conductingbackgroundinvestigations.aspx> [Acesso em: 26/03/2019].

Steuer, M., Abell, P., & Wynn, H. (2015). Head-hunter methods for CEO selection. *Journal of General Management*, 41(1), 3-24.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17 (2), 375-390.

Thomson Reuters Ix Global Diversity and Inclusion Index (2018), Refinitiv Indices. [Em linha]. Disponível em: https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/reports/diversity-and-inclusion-top-100-companies.pdf [Acesso em: 13/07/2019].

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28 (1), 43-62.

Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Ed. Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. Porto Alegre: Artmed, 477 – 498.

Urbabcovà, H., Čermáková H. & Vostrovská H. (2016), Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), 1083–1092.

Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In: Silva, A. & Pinto, M. (Org.), *Metodologias das Ciências Sociais*. 7ª Ed. Porto: Porto Editora.

Vala, J., Brito, R., & Lopes, D. (2015). *Expressões dos racismos em Portugal*, 2ª edição (online), Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais. [Em linha]. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15584/1/livroracismos.pdf> [Acesso em: 10/03/2019].

World Economic Forum (2018) – The Global Gender Gap Report [Em linha]. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf [Acesso em: 13/07/2019].

Anexo

Guião da Entrevista

Blocos da Entrevista	Temas Específicos	Questões
Histórico profissional do <i>headhunter</i>	- Perceber a experiência profissional na função de <i>headhunter</i> (1)	1) Como foi o seu percurso profissional de forma breve como <i>headhunter</i> ?
O serviço de <i>ES</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização do serviço (2) - Recrutamento (3,5) - Perfil candidatos (4) - Seleção (5, 6, 7) - Globalização (8) - Relacionamento entre as empresas de <i>ES</i> e a empresa cliente (9). 	2) O que diferencia o serviço de <i>ES</i> dos restantes serviços de R&S? 3) De que forma os executivos são atraídos e motivados para participarem dos processos seletivos? 4) Quais são os níveis das posições que são recrutadas e selecionadas (ex: Top Management e Middle Management)? 5) Há diferenças na forma de recrutar estes diferentes níveis (Top Management e Middle Management) ? E na seleção? Se sim, quais? 6) Quais são as etapas utilizadas nos processos de seleção de <i>ES</i> ? 7) Quais são os instrumentos/ferramentas utilizados nos processos de seleção de <i>ES</i> ? 8) Considera que existe alguma diferença nos perfis solicitados pelas empresas multinacionais e nacionais? Se sim, quais? Se sim, considera que a globalização tem influência nestas diferenças? Existe diferenças entre indústrias e empresas? 9) Como normalmente é seu contato com o cliente durante o processo de R&S? E após o término do processo?
Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito (10, 11, 14) - Diversidade nos processos de R&S de <i>ES</i> (12, 13). 	10) O que entende por diversidade? 11) Considera que trabalha numa empresa com diversidade entre seus colaboradores? Quais os motivos que o levam a acreditar que há/não há diversidade entre os seus colaboradores? 12) Como (é que) a diversidade é trabalhada nos processos de R&S de <i>ES</i> ?

		<p>13) Que dimensões da diversidade são avaliadas nos processos de R&S de <i>ES</i>?</p> <p>14) Qual é sua opinião sobre a relação entre igualdade de gênero, raça e nacionalidade e diversidade?</p>
Inclusão	<p>- Práticas de inclusão das empresas clientes (15)</p> <p>- Prática de <i>follow up</i> das empresas de <i>ES</i> com os candidatos selecionados (15).</p>	<p>15) É realizado algum acompanhamento com o candidato selecionado após seu início na empresa cliente?</p>
Escolha do candidato ideal /final	<p>- Características dos candidatos avaliadas no processo de R&S (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24).</p>	<p>16) Há algum truque para identificar o candidato ideal? Pode haver alguma surpresa mesmo que se siga os processos de <i>ES</i>?</p> <p>17) O “fit” do candidato com a função. O quanto isso é importante?</p> <p>18) Qual o papel das referências?</p> <p>19) Que características definem ser um “bom” candidato? E um “mau” candidato? Porquê?</p> <p>20) O que leva em consideração ao avaliar um candidato? Porquê? O que não leva em consideração? Porquê?</p> <p>21) Você discute questões de aparência com o cliente? Varia de tipos de indústria e empresa? Pode ser incluído na Perfil do Candidato / Descrição da função?</p> <p>22) É considerado uma mais valia o candidato com conhecimento e/ou experiência com o tema diversidade? Como é que avalia isto?</p> <p>23) A experiência de ter trabalhado fora do seu país conta como uma mais valia? E a mobilidade, conta?</p> <p>24) A situação familiar do candidato é levada em consideração no processo de seleção? Se sim, em que sentido?</p> <p>[Notas: Se necessário: explicar aos entrevistados as dimensões de diversidade (pergunta 12); realizar novos questionamentos conforme respostas das perguntas 13 e 14; perguntar de forma mais direta sobre o processo de inclusão (pergunta 15).</p>

Fonte: Adaptado de Tienari et al. (2013).